

TRABAJO EFECTUADO POR:

ÁNGEL FERNÁNDEZ MUÑOZ

Psicólogo y Pedagogo

Sumario:

- I. Introducción.
- II. Concepto de grupo.
- III. Tipos de grupos.
 - 1. Grupos formales.
 - 1.1. Grupos formales permanentes.
 - 1.2. Los grupos formales temporales.
 - 1.3. Los círculos de calidad.
 - 1.4. Grupos autónomos de trabajo (GAT).
 - 2. Los grupos informales.

- IV. Origen de los grupos.
- V. Equipos de trabajo.
- VI. Proceso de formación.
- VII. Funciones de los equipos.
 - 1. Asesoría y compromiso.
 - 2. Producción y servicio.
 - 3. Proyectos y desarrollo.
 - 4. Acción y negociación.
- VIII. Métodos y técnicas de trabajo en equipo.
 - 1. Desarrollo de equipos.
 - 1.1. Preparación.
 - 1.2. Introducción de las actividades de desarrollo de equipo.
 - 1.3. Diagnóstico.
 - 1.4. Solución de problemas y toma de decisiones.
 - 1.5. Planificación de las acciones.
 - 1.6. Puesta en práctica.
 - 1.7. Seguimiento.
 - 2. El *brainstorming*.
 - 3. El grupo nominal.
 - 4. Método Delphi.
 - 5. Phillips 6/6.
 - 6. Discusión dirigida.
 - 7. Estudio de casos.
 - 8. Otras técnicas.
- IX. Conclusiones.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

Vivimos en grupos. Nacemos en un grupo (la familia). Toda nuestra vida se desarrolla en grupos: los juegos, los estudios, el trabajo, etc. se desarrollan en grupos.

Nadie duda que todos los grupos por los que pasamos nos influyen, es decir, orientan nuestro comportamiento. En efecto, en ellos asumimos los valores de la sociedad, aceptamos las normas de convivencia, aprendemos a convivir, nos comunicamos, amamos, nos relacionamos, etc.

Este proceso, llamado de *socialización* de la cultura de nuestro entorno, se produce no sólo con los grupos a los que pertenecemos (*grupos de pertenencia*) sino también con los que no pertenecemos, pero que nos pueden servir de referencia (*grupos de no pertenencia*) para fijar nuestros valores y normas de conducta o para autovalorar nuestra conducta con referencia a los demás.

Por tanto, podemos afirmar que nuestra conducta está determinada por los grupos, que son el principal vehículo de socialización.

En consecuencia, pocos factores son más decisivos que los grupos para modelar el comportamiento. Y, por tanto, pocas herramientas pueden ser más eficaces para la gestión del capital humano.

Ahora bien, esos grupos (o al menos algunos) forman parte de estructuras más amplias y formales: *las organizaciones*, las cuales no son un sumatorio de personas aisladas, sino más bien una integración de grupos que interactúan. Esta interacción entre personas y grupos puede estar estruc-

turada en función de las tareas y ser establecida por la propia organización para lograr ciertos objetivos, en cuyo caso hablamos de *grupos formales*. También se relacionan personas y grupos de forma espontánea sin previa planificación y a fin de satisfacer necesidades personales o sociales; en este caso hablamos de *grupos informales*.

Es indudable que unos y otros influyen en nuestro comportamiento tanto en el plano personal como en el laboral. Por eso, no nos extraña la gran cantidad de trabajos dedicados a descubrir qué factores influyen en la actividad de los grupos y en sus resultados. Tema este de suma importancia, puesto que el rendimiento de una organización es el fruto de la suma de los rendimientos de sus diferentes grupos. Y en tiempos de cambio como los actuales esa importancia se acrecienta. Ello explica por qué proliferan tanto en la actualidad los comités, grupos y equipos de trabajo: les va mucho en el intento a las organizaciones.

En consecuencia, todo jefe *debe* saber *dirigir grupos* para lograr objetivos. Con ello, además de desarrollar a los individuos, mejora la eficacia de la organización.

Sin embargo, es claro que nuestras bases socioculturales no propician el trabajo en equipo, aunque nuestra mentalidad está cambiando en este punto. Ello nos obliga a intentar un cambio de actitud hacia unos sistemas de valores y pautas de comportamiento con marcado cariz participativo y democrático (como, por otra parte, ya se hace fuera de la empresa). Hay, pues, que *cambiar la cultura organizacional*, de modo que propicie el trabajo en equipo, más imprescindible cuanto mayor es la competitividad.

No en vano, la *capacidad de trabajar en equipo* es una de las características que más exigen a cualquier directivo.

En *resumen*: los equipos de trabajo son básicos para que cualquier organización pueda superar los actuales retos, los continuos cambios y para que mejore la calidad de la vida laboral. Las empresas más competitivas ya lo entienden así.

II. CONCEPTO DE GRUPO

Fue KARL LEWIN, en las décadas de 1920 y 1930, el que impulsó decisivamente el estudio de los grupos, después de que varios investigadores hubieran estudiado el comportamiento del hombre en masa.

LEWIN, LIPPITT y WHITE, entre 1937 y 1940, realizaron los conocidos experimentos sobre el grupo en la Iowa Child Welfare Research Station.

Junto a las valiosas aportaciones de LEWIN, fundador del movimiento de dinámica de grupos, hay que reseñar las investigaciones de ELTON MAYO (1880-1949) en los años 20 y 30. LEWIN descubrió que cada tipo de líder produce respuestas y conductas diferentes en los grupos. MAYO demostró la importancia de los grupos informales.

El rumano MORENO se ocupó de la virtualidad terapéutica del grupo, también en los años 30.

Al día de hoy *no* tenemos una teoría *unitaria* de grupo, quizá debido a que de su estudio se han ocupado profesionales diversos (psicólogos, sociólogos, terapéutas, pedagogos, etc.) cada uno de los cuales ha subrayado uno u otro aspecto del mismo.

Por ello, como dicen GARCÍA y DELGADO (pág. 333) el grupo puede ser abordado desde *distintas perspectivas*, como muestra la siguiente **tabla**:

TABLA 1. *Distintas orientaciones en el estudio de grupos.*

DÄUMLING Y OTROS (1982)	CARTWRIGHT Y ZANDER (1968)
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Psicología Social</i>: Homans, 1969; Bales, 1970; Blake y Mouton, 1968; Argyris, 1962; Goffman, 1971. – <i>Psicología de la Personalidad</i>: Lersch, 1954; Allport, 1959; Eysencks, 1957; Hall y Lindzey, 1957. – <i>Psicología Profunda</i>: Freud, 1921; Jung, 1947; Adler, 1951. – <i>Teoría del Aprendizaje</i>: Mouton y Blake, 1961; Miles, 1967; Watzlawick <i>et al.</i> 1971. – <i>Sociología Institucional</i>: Schwonke, 1966; Klose, 1971. 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Enfoque de la Teoría del Campo</i> de K. Lewin. – <i>Enfoque interaccional</i>: Bales. – <i>Orientación sistemática</i>: Miller, Stogdill. – <i>Teorías psicoanalíticas</i>: Freud, Jung, Adler. – <i>Enfoque cognoscitivo</i>: Festinger, Heider. – <i>Orientación empírico-estadística</i>: Borgatta, Cattell. – <i>Modelos matemáticos</i>: Bush, Simon.

Esta diversidad de orientaciones ha impedido una definición común. Muy al contrario, casi podemos inventariar tantas definiciones como autores según comprobamos en la **tabla** que sigue:

TABLA 2. Definición de grupo según distintos autores.

SMITH (1945)	SCHEIN (1982)	RODRÍGUEZ (1988)	SHAW (1967)
Unidad consistente de un número plural de organismos separados que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienden a actuar de un modo unitario frente al ambiente.	Cualquier número de personas que interactúan unas con otras que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciban a sí mismas como un grupo.	Conjunto de personas que trabajan juntas para mutuo beneficio y para la consecución de unos determinados objetivos.	Los grupos pueden definirse en función de una o más de las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> – Percepciones y cogniciones de los miembros del grupo (SMITH). – Motivación y satisfacción de necesidades (BASS). – Metas de grupo (MILLS). – Organización del grupo (NEWCOMB). – Interdependencia de los miembros del grupo (FIEDLER). – Interacción (HOMANS).

(GARCÍA y DELGADO, pág. 334)

No sólo eso. Las *características* del grupo también varían según los distintos autores:

TABLA 3. Características de los grupos según distintos autores.

AUTOR	CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS
WIESE (1955)	<ul style="list-style-type: none"> – Duración y continuidad relativas. – Organización basada en la distribución de funciones. – Idea que del grupo tienen sus miembros. – Formación de tradiciones y costumbres. – Relaciones mutuas con otras figuras sociales. – Criterio común de orientación.
HOMANS (1960)	<ul style="list-style-type: none"> – Serie de personas que tienen un trato mutuo frecuente. – Número de personas suficientemente reducido como para que cada una pueda entrar en relación con todas las demás <i>face-to-face</i>.
NEWCOMB (1959)	<ul style="list-style-type: none"> – Dos o más personas que tienen normas comunes. – Funciones sociales estrechamente entrelazadas.
SHERIF (1962)	<ul style="list-style-type: none"> – Unidad social que consta de una pluralidad de individuos que durante un tiempo dado se mantienen unidos en una cierta relación de interdependencia. – Poseen una serie de valores o normas que regulan el comportamiento.
GOFFMAN (1971)	<ul style="list-style-type: none"> – Unidad colectiva distinta sustentada por las relaciones específicas de los participantes. – Los participantes se autoconsideran miembros. – Sentimiento de pertenencia. – Imagen simbólica de la realidad del grupo y de la propia relación con él.
SCHEIN (1978)	<ul style="list-style-type: none"> – Actuación recíproca entre los miembros. – Consciencia psicológica de ellos mismos. – Se perciben como grupo.
WEINERT (1985)	<ul style="list-style-type: none"> – Número limitado de individuos en interacción mutua. – En un sentido psicológico, se comprenden y perciben recíprocamente. – Se entienden y perciben como grupo. – Se influyen mutuamente en la conducta y en el rendimiento laboral.

(GARCÍA y DELGADO, pág. 335)

Así pues, nos encontramos con una gran diversidad de estudios, cada uno de los cuales resalta un aspecto de los grupos humanos, sin que hasta la fecha hayan podido ser sintetizados en una teoría unitaria.

Sin embargo, dichos estudios nos ofrecen conclusiones sobradas para el empleo eficaz de los grupos en el ámbito organizativo.

III. TIPOS DE GRUPOS

Múltiples clasificaciones hemos inventariado. Algunas se diferencian más en la corteza que en el núcleo, como observamos en la **tabla 4**.

TABLA 4. *Tipos de grupos.*

AUTOR	TIPOS DE GRUPOS	
SCHEIN (1978)	Formales	Permanentes
		Temporales
	Informales	Horizontales (asociaciones informales de trabajadores, empresarios u otros miembros de la organización, DALTON, 1959)
		Verticales
Mixto (conformado al azar)		
WEINERT (1985)	Formales	Permanentes
		Temporales
Informales	FIEDLER (1967)	En función de la naturaleza y dependencia mutua existente entre los miembros del grupo por lograr una meta
Interacción		
Acción conjunta		
Contracción	LERSCH (1964)	Biológicos Nomológicos Psicológicos
Biológicos		
Nomológicos		
Psicológicos		

TABLA 4. Tipos de grupos (continuación).

AUTOR	TIPOS DE GRUPOS	
SBANDI (1990)	Organizados (NEWCOMB, 1959), estructurados, formales y sus contrarios	
	Primarios y secundarios (COOLEY, 1959)	
	Abiertos y cerrados	
	Propio y ajeno	
	De pertenencia y de relación (HYMAN, 1966)	
	Homogéneos y heterogéneos	
	Permanentes y pasajeros	
	De trabajo y de autoexperiencia	
	Terapéuticos y no terapéuticos	
BROOKS (1971)	Primarios	
	Casuales	
	Educativos	
	Terapéuticos	
	De solución de problemas	
DÄUMLING y otros (1982)	De solución de problemas	
	T - Group	
	De terapia	
GIL y GARCÍA (1993)	Dimensión temporal	Permanentes
		Temporales (<i>ad hoc</i>)
	Nivel de formalidad	Formales
		Informales
	Finalidad	Producción
		Solución de problemas
		Resolución de conflictos Cambio y desarrollo organizativo
	Nivel jerárquico	Diferenciación vertical
		Diferenciación horizontal
	Estructura organizacional	Orientación grupal
Orientación individual		

(GARCÍA y DELGADO, págs. 336-337)

Con carácter general, los autores más destacados (SCHEIN, WEINERT, DAVIS y NEWSTROM) distinguen dos *grupos básicos* en las organizaciones: los *formales* y los *informales*.

1. Grupos formales.

Son los que establece una organización para lograr unos objetivos. Los crea la organización para atender a sus necesidades. Están planificados y establecidos «desde arriba».

Según cuál sea su duración, hay grupos permanentes y temporales.

1.1. Grupos formales permanentes.

Son aquellos que forman parte de la estructura de la organización. Están reflejados en el organigrama organizativo. Los grupos directivos (Consejos de Administración, Equipos Directivos, Consejos Escolares...), responsables de confeccionar los planes y de tomar las decisiones generales; los grupos de mandos intermedios, ejecutores de los planes establecidos por los grupos directivos; los grupos de especialistas... son ejemplos de grupos formales permanentes.

1.2. Los grupos formales temporales.

Se crean para acometer acciones puntuales, para solucionar un problema concreto, para resolver una situación individual. Este tipo de grupos es cada día más frecuente en la empresa.

Es posible distinguir en ellos a grupos *internos*, formados por personal de la propia organización que compagina temporalmente sus tareas habituales con las del grupo creado. Ejemplos: comité para afrontar problemas de innovación tecnológica; comité de valoración de méritos; comité de investigación; comité para estudiar el cambio en las condiciones del mercado; el grupo de negociación, etc.

Los grupos *externos* no están establecidos por la organización, pero influyen notablemente en la toma de decisiones y en la solución de conflictos. Ejemplos: los sindicatos y los grupos de consultores.

1.3. Los círculos de calidad.

Son grupos formales permanentes cada vez más frecuentes. Su objetivo es analizar y resolver problemas de trabajo. Son, por eso, eficaces para aumentar la productividad. Y también para agilizar la comunicación interna. En definitiva, estimulan la *participación* del empleado en la marcha de la empresa, implicándose en ella y responsabilizándose de sus resultados. Quienes participan en ellos sienten que su trabajo es valioso.

Introducidos en Japón por los norteamericanos tras la Segunda Guerra Mundial, su primitiva misión era controlar estadísticamente la calidad de los productos, contribuyendo así a la reconstrucción de aquel país. En 1962 se forma el primer círculo de calidad verdadero. En 1967 ya había 10.000 círculos japoneses. En 1970 se crean en Estados Unidos. A España llegan de la mano de Ford en 1979.

Pequeños grupos de trabajadores que realizan un trabajo similar, y que se reúnen voluntariamente para proponer mejoras en su trabajo y llevarlas a cabo, si son aprobadas por la dirección. Éstos son los círculos de calidad. Los componen entre cuatro y quince miembros (lo aconsejable son siete u ocho) que se reúnen una hora a la semana durante la jornada laboral (quienes lo hacen fuera de ella perciben una compensación económica).

Sus *objetivos* son de dos *tipos*:

- *Personales*, tales como desarrollo personal de sus miembros, aumento de la participación, mejora de la comunicación, fomento del autocontrol, automotivación, autonomía, etc.
- *Organizativos*, tales como ayuda al desarrollo de la organización, mejora de la calidad, aumento de los beneficios, etc.

Como ha escrito PEIRÓ (1993, págs. 45-72), la estructura de un programa de círculos de calidad suelen formarla:

- Un comité directivo que planifica la implantación del programa, lo evalúa, lo relaciona con otros ámbitos de la organización, etc. Entre seis y ocho se cuentan sus miembros: la alta dirección, supervisores, técnicos, el coordinador del círculo y los sindicatos se encuentran representados.
- Un coordinador del círculo.
- Un líder elegido democráticamente y aceptado por todos los miembros.
- Los miembros, que se dedican fundamentalmente a seleccionar, analizar y encontrar soluciones a problemas relacionados con su área de trabajo.

Los círculos de calidad permiten al trabajador sentirse parte activa (y no una mera pieza del engranaje productivo) de la empresa y percibir su influencia sobre ella, al tiempo que aumenta la participación, la comunicación, la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

No obstante, DAVIS y NEWSTROM (1991, pág. 281) advierten que para que los círculos de calidad sean eficaces deben:

- Acometer problemas a corto plazo.
- Contar con el apoyo permanente de la alta dirección.

- Abordar problemas que afecten a su área de trabajo, evitando, por ejemplo, los problemas salariales, las relaciones jerárquicas, etc.
- Impartir técnicas de coordinación-facilitación a los supervisores.
- Considerarse como punto de partida para utilizar en el futuro otras técnicas más participativas.

Por lo demás, es obvio que los círculos de calidad no son el bálsamo de Fierabrás que todo lo cura que no interesa a todos los empleados.

1.4. Grupos autónomos de trabajo (GAT).

¿Cómo influye el contenido del propio trabajo en la satisfacción, motivación y eficacia del trabajador? Un tema tan interesante como importante para la supervivencia de las organizaciones y, sin embargo, poco estudiado hasta hace poco.

En 1950 el Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan y el Instituto Tavistock de Londres comienzan a investigar dicha relación, abriendo el camino a los futuros programas de enriquecimiento del trabajo.

El segundo de los Institutos mencionados desarrolla, en 1950, el concepto de sistema socio-técnico: el trabajo debe satisfacer las necesidades sociales y las tecnológicas. Aparecen así los *autonomous work groups*, grupos autónomos de trabajo. A comienzos de los 70 la Volvo de Kalmar (Suecia) llevó a cabo una importante experiencia, que, unida a otras desarrolladas en Estados Unidos, han propiciado que los GAT se hallen en numerosas organizaciones.

¿Qué son los GAT? «Son grupos pequeños de trabajadores, sin jefe formal, que dentro de un área definida realizan tareas que implican autocoordinación y cooperación, autonomía en el entorno de trabajo y en los métodos de ejecución» (GARCÍA y DELGADO, pág. 341).

Son autodirigidos porque tienen capacidad para (y es su responsabilidad) planificar, organizar y evaluar el resultado de las tareas.

Tres *condiciones* precisan para poder desarrollarse: un *ambiente* propicio que facilite su desarrollo, el *apoyo* decidido de la alta dirección y la *disminución* de los niveles *jerárquicos*.

Como señalan GARCÍA y DELGADO (págs. 341-342), «el papel del liderazgo en estos grupos es fundamental, tanto el externo -miembros de la dirección- como el interno, que suelen ser miembros del grupo. El líder externo es el encargado de propiciar los recursos necesarios al GAT, informar de la política de la empresa, revisar las metas del grupo, intervenir en determinados momentos para solucionar temas relevantes, etc.; por su parte, el líder interno, que bien puede recaer la función en un miembro del equipo o de forma rotatoria, siendo aconsejable que tenga cierta formación en técnicas de comunicación, dirección de grupos y resolución de conflictos, es el encargado de asignar tareas, dirigir las reuniones del equipo, velar por el cumplimiento de objetivos y evaluar los resultados».

Aunque no se ha profundizado suficiente en los GAT ni se ha mejorado la metodología de su estudio, sí parece apreciarse su *eficacia* para:

- Desarrollar las capacidades profesionales.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar la calidad de vida laboral.
- Disminuir el absentismo.
- Profundizar el conocimiento entre los miembros del grupo.
- Incrementar la responsabilidad.
- Aminorar la monotonía laboral.

Sin embargo, los GAT no han tenido la difusión que merecen.

2. Los grupos informales.

Surgen sin estar previstos por la organización. Son fruto de relaciones espontáneas. Corresponden a «las relaciones espontáneas y flexibles entre los miembros guiados por sentimientos e intereses personales» (DALTON, 1959). Surgen para satisfacer necesidades personales y sociales. No son un fenómeno exclusivo de las empresas industriales, sino que son consustanciales a todo tipo de organización. De hecho, resulta impensable que haya organizaciones cuyas estructuras formales puedan suplantar a las derivadas de las relaciones informales, o que puedan planificar el desarrollo de éstas.

Como señalan GIL y GARCÍA (1996), «cada Organización tienen los grupos informales que se merece, los cuales variarán en número, integrantes, objetivos y postura adoptada con respecto a aquélla (que puede ir del apoyo al enfrentamiento, pasando por la indiferencia y el desconocimiento)».

Como ha señalado ALLEN (1977), en su nacimiento influyen mucho la comunicación y la proximidad: ambas facilitan las relaciones.

Ya ELTON MAYO puso de manifiesto la importancia de los grupos informales para la producción; tras sus estudios se lo plantea HAWTHORNE de la Western Electric Company de Chicago en los años 20 y 30. En efecto, los trabajadores del cuarto de alambres (*test-room*) no aumentaron su producción, aunque se les había incrementado su remuneración. Ese grupo se comportó conforme a normas propias y precisas, tales como: «no debes trabajar demasiado; si lo haces rompes los salarios»; «no debes trabajar demasiado poco; si lo haces eres un tramposo»; «no debes contar a un supervisor nada que pueda perjudicar a un compañero; si lo haces eres un chivato» (ROETHLISBERGER y DICKSON, 1956, pág. 546).

Los grupos informales surgen por la combinación de factores «formales» y de necesidades hermanas.

Lo peor es que pueden cumplir una función contraorganizacional, si los fines de la organización no coinciden con los de los miembros del grupo.

Es indudable que pueden alcanzar un gran *poder*. En ese caso quizá pretendan cambiar las normas de la organización.

¿Qué puede hacer un directivo ante un grupo informal opositor? Reducir la proximidad y la relación entre sus miembros, aireando así el ambiente.

Curiosamente, también ellos tienen una *estructura interna*: tamaño reducido; base en acuerdos personales y prácticas habituales; influjo por la información y conocimientos, etc.

¿Cómo se relacionan con la organización? De muy variada forma, ya que son subsistemas autónomos que persiguen unos objetivos que pueden coincidir, oponerse o ser ajenos a los de aquella.

DALTON (1959) y SCHEIN (1982) distinguen tres *tipos* de grupos informales:

- *Horizontales*. Los forman empleados que trabajan más o menos en la misma área, sector o sección, que ocupan los mismos puestos y cuyas características son semejantes dentro del mismo departamento.
- *Verticales*, si los constituyen miembros de diferentes niveles de un mismo departamento o sector.
- *Mixtos* o conformados al azar, si los integran trabajadores de distintos departamentos con diferentes niveles o sectores.

En todas las organizaciones existen grupos informales. El directivo debe ser consciente de este hecho. Pero, sobre todo, debe estar atento a su influencia, neutralizándola si es negativa. Y, desde luego, lo ideal es conseguir *conectar* sus *objetivos* con los de la organización, aprovechando así su potencial para movilizar (motivar) voluntades y promover comportamientos positivos.

IV. ORIGEN DE LOS GRUPOS

No es fácil responder a la pregunta: ¿por qué se forman los grupos?

Los investigadores no se ponen de acuerdo, como se desprende de la **tabla 5**:

TABLA 5. Causas por las que se forman los grupos y funciones que desempeñan.

SCHUTZ (1958)	CARTWRIGTH Y ZANDER (1968)	HUSE Y BROW- DITCH (1973)	SCHEIN (1978)	WEINERT (1985)
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer necesidades de pertenencia. - Satisfacer necesidades de poder o control. - Satisfacer necesidades de afecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de liberada. - Formación espontánea. - Formación por designación externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir objetivos de la organización (formales). - Satisfacer necesidades de los miembros (informales). - Satisfacer necesidades de acuerdo con la Teoría de MARLOW: seguridad, sociales, estima, autorrealización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones organizacionales formales: realizar una tarea, generar nuevas ideas o soluciones creativas, funciones de coordinación, resolución de problemas, facilitar la implementación de decisiones complejas, medio de socialización. - Funciones psicológicas individuales: necesidad de afiliación, sentido de identidad y estima, establecer y comprobar la realidad social, reducir la inseguridad y la ansiedad, resolver problemas. - Funciones múltiples o mixtas (formales e informales). 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir los objetivos de la organización (formales). - Funciones psicológicas, tanto en relación con el individuo como con la organización (informales): sentimiento de pertenencia al grupo, de satisfacción de necesidades personales (seguridad, afiliación, interacción social, <i>status</i>, autovaloración, autoestima, identidad, poder e influencia).

(GARCÍA y DELGADO, pág. 345)

Como señalan GARCÍA y DELGADO (pág. 344), «todo parece indicar que los grupos se forman tanto para cumplir los objetivos establecidos por la organización cuanto para satisfacer necesidades psicológicas».

En cuanto a la *organización*, los grupos son un vehículo muy eficaz para la coordinación e integración de tareas, para la transmisión de normas y para la asunción de valores y creencias. Es evidente que la mayor parte de las tareas precisa coordinación, cooperación y participación de varios trabajadores; pues bien, los grupos cumplen importantes funciones organizacionales formales en la generación de ideas, en el aporte de soluciones creativas, en la realización de tareas complejas, en la toma de decisiones, en la fluidez de las comunicaciones, en la gestión y el control. Como se ve, aspectos todos muy importantes, que ningún mando puede obviar y que obligan a éste a reconocer las citadas funciones pero, sobre todo, a *conducirlas* por la vía de la eficacia organizativa.

En cuanto al *individuo*, los grupos aminoran la inseguridad, la ansiedad, la sensación de impotencia, la incertidumbre; confirman la identidad personal; aumentan la autoestima, etc. Aspectos todos importantes no sólo para el individuo, sino también para la organización: un trabajador psicológicamente adulto es más rentable.

Ni que decir tiene que ambas funciones (las organizativas y las individuales) no forman compartimentos estancos, sino vasos comunicantes que interaccionan permanentemente y que conviven.

Por tanto, los grupos son la clave de la *integración* entre los fines de la organización y las necesidades personales de los trabajadores.

V. EQUIPOS DE TRABAJO

No hay que confundir «grupos» y «equipos de trabajo». De los primeros ya hemos hablado. Los «equipos» son grupos convertidos en unidades productivas. Un equipo lo forma un número reducido de trabajadores bien organizados para el trabajo.

Así pues, «grupo» y «equipo» designan diferentes grados de organización: éste está más y mejor organizado, ya que sus miembros tienen bien delimitadas sus funciones y desempeñan unas tareas claras.

Por tanto, podemos afirmar que *todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo*. O sea: un equipo de trabajo lo forma un grupo pequeño de trabajadores en permanente contacto y que coordinan sus acciones.

Como señalan DAVIS y NEWSTROM (1991, págs. 370-371), un grupo puede convertirse en equipo: «cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente, decimos que están trabajando en equipo». Un ejemplo: un equipo de fútbol (sus éxitos o fracasos dependen del trabajo del conjunto).

En el equipo se produce la *sinergia*, es decir, el resultado de las aportaciones individuales (que es mayor y mejor que la mera suma de ellas).

Una *ventaja* más del trabajo en equipo: los objetivos previstos así como la satisfacción personal del trabajador son más fáciles de alcanzar.

Podemos definir el equipo de trabajo como «una entidad social única e irreplicable, compuesta por un reducido número de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de unos objetivos comunes a través de la plena participación de todos en un ambiente propicio y basándose en unas relaciones de confianza, solidaridad y ayuda mutua» (GARCÍA y DELGADO, pág. 350).

Numerosos autores han puesto de manifiesto las *diferencias* entre un equipo y un grupo. Y han señalado las principales *características* del equipo de trabajo:

1.^a *Objetivos comunes*. En efecto, sus miembros deben compartir unos objetivos comunes que integren sus necesidades más destacadas.

Si hubiera incompatibilidad entre los objetivos del grupo y los individuales de cada uno de sus miembros no habría aceptación ni compromiso ni sentimiento de propiedad ni de corresponsabilidad.

¿Cómo es posible esa compatibilidad? Porque los elementos se comunican abiertamente (expresan sus ideas, opiniones, sentimientos, discrepancias...) y porque todos se esfuerzan por entender el punto de vista de los demás.

2.^a *Pocos miembros*. Aunque no hay acuerdo sobre su número ideal, máximo y mínimo, sí parece evidente que cuantos más miembros lo formen más difíciles serán el acuerdo, la comunicación, el debate, la participación, etc.

No sólo el número es relevante, sino también el que sus miembros «deben poseer los conocimientos y las capacidades técnicas necesarias, y deben representar a todas las secciones o departamentos implicados de la organización» (GIL y GARCÍA, 1993, pág. 30).

3.^a *Organización interna*. Un equipo es una estructura organizada, nada anárquica. Esa estructura se basa en un sistema de *roles* (tanto en las funciones como en las tareas), en unas *relaciones sociales* (el *status* de sus miembros debe ser semejante), en unas *normas* de funcionamiento (claras

y aceptadas por todos), en unas *comunicaciones abiertas* (para la integración y la creatividad de todos), y en un *liderazgo* contingente con la situación (para crear un ambiente participativo y estimular el logro de los objetivos).

Naturalmente, dicha organización varía en función de la tarea y de los objetivos a conseguir.

4.^a *Irrepetibilidad*. Al igual que cada persona es un ser único e irrepetible, también lo es cada equipo, en razón de las personas que lo componen. De hecho, cuando un miembro es sustituido por otro, los resultados varían en consonancia con la personalidad del nuevo miembro. Ello obliga a una selección minuciosa de sus miembros.

5.^a *Participación de los miembros*. En el equipo de trabajo todos sus miembros participan de manera total, tanto en la toma de decisiones como en el cumplimiento de las tareas.

Las soluciones se consensúan (ni se votan ni se imponen). El papel del líder en este sentido es decisivo: dirige la discusión, evita el nacimiento de conflictos internos y, si es necesario, se impone.

Sin duda, dentro del equipo pueden surgir *conflictos interpersonales*. Su solución debe basarse en la negociación (no en la imposición) procurando reconvertirlos en algo positivo, beneficioso y creativo.

6.^a *Confianza*. Es básica para la marcha y supervivencia del equipo. Si cada miembro no confía en los demás, no podría sobrevivir el equipo. Basada en el conocimiento intermiembros, cada uno tiene que percibir que tiene el apoyo socioemocional de los demás.

Igualmente, tienen que asumir que los objetivos previstos no se pueden lograr trabajando individualmente y en mutua competición, sino mediante la ayuda mutua y la solidaridad.

Es así como todos trabajan *cooperativamente*, posponiendo las necesidades individuales a las colectivas.

7.^a *Ambiente propicio*, en que se toleran las discrepancias y se estimula la crítica constructiva. Es la dirección la principal responsable de crear y de mantener este ambiente, cuyos frutos serán: productividad, creatividad y satisfacción.

VI. PROCESO DE FORMACIÓN

Nos interesa conocer qué puede hacer una organización para convertir un grupo en un equipo. Queremos saber qué pasos sigue un grupo para convertirse en equipo.

En este punto son de especial ayuda los estudios de BENNIS y SHEPHARD (1956), que identificaron las siguientes *etapas*:

1.^a *De sumisión*. Cuando los miembros de un grupo deciden transformarse en equipo, lo primero que han de asumir es que son dependientes de la autoridad formal y, por tanto, esperar que el coordinador marque objetivos y establezca normas de conducta. De no ser así, al no tener unos objetivos claros, ignoraron qué hacer y cómo. Por eso, es preciso que el líder formal establezca las condiciones precisas para el buen comienzo del trabajo del equipo.

Más difícil resulta cuando el clima negativo ya está instalado. Se precisa una transformación interna, que generalmente necesita la intervención de un consultor externo de procesos de desarrollo, experto en los métodos de desarrollo de equipos.

2.^a *De rebeldía*. Cuando ha pasado un cierto tiempo y el equipo va madurando, los miembros comienzan a desear quitarse el yugo de la sumisión y de la dependencia respecto al líder o consultor externo. En esta etapa los miembros no se reprimen: expresan abiertamente sus opiniones, ideas, desacuerdos y sentimientos. Por su parte, el líder debe ser receptivo a los puntos de vista de todos y potenciar un diálogo abierto para clarificar posibles discrepancias. Así, con su ejemplo, estimula a los demás.

3.^a *De independencia*. Cuando el equipo supera la fase anterior, entra en una etapa de síntesis en la que dominan los miembros independientes y se pone en entredicho el papel del líder formal. Todos los miembros, cada uno en su medida, van asumiendo funciones de liderazgo. El líder, en esta situación, debe intentar crear un espíritu de equipo, motivando a todos a trabajar y apoyando toda actividad eficaz.

4.^a *De identificación con los compañeros*. Es la etapa en que todos los miembros se sienten felices, cohesionados y afectivamente unidos. En tal clima las decisiones suelen tomarse por unanimidad, superando fácilmente diferencias.

Empero, este clima suele ir deteriorándose con el tiempo, porque los miembros comienzan a posponer los intereses del grupo a los personales. En esta etapa dominan los individuos contrapersonales.

5.^a *De personalización*. Se produce cuando los miembros comienzan a preocuparse por su identidad personal, tendiendo a rechazar toda relación con los demás. Se cuestionan las implicaciones de su integración en el grupo. Reaparecen la confusión y las opiniones divergentes. Ello lleva a una división del equipo: mientras unos propugnan el anudamiento de estrechas relaciones interpersonales, otros se muestran partidarios del mantenimiento de la individualidad. Ante este estado de cosas, el líder (o el consultor externo) debe restablecer la atracción mutua de los miembros, expresándoles las condiciones de la tarea y subrayándoles la amplia libertad que tienen para cumplir sus funciones.

6.^a *De validación por consenso.* Cuando se supera la anterior etapa de conflicto y de división, se produce la integración formal del grupo como equipo de trabajo. En esta etapa se da una comunicación interpersonal abierta, una aceptación realista del grupo y de la conducta de sus miembros como seres humanos, y se pueden evaluar de forma consensuada los roles de los miembros puesto que cada uno es consciente de la forma de pensar, reaccionar y comportarse de los otros.

Es así cómo el grupo alcanza su objetivo de convertirse en *equipo*: porque el clima de confianza facilita el mutuo conocimiento, el respeto y el aprecio. Al tiempo, la solidaridad, la creatividad y la autonomía del equipo se consolidan.

Sin embargo, los propios BENNIS y SHEPHARD advierten que no siempre se logra el objetivo citado, porque no siempre las condiciones son favorables.

Tres *elementos* son necesarios para formar un equipo:

- «1. Que el equipo disponga de las competencias técnicas necesarias para llevar a cabo un proyecto de acción.
2. Que el conjunto de capacidades necesarias para funcionar en equipo estén presentes y sean eficazmente puestas en marcha, y
3. Que los integrantes del equipo estén dispuestos a trabajar en equipo» (PALLARÉS, 1993, pág. 47).

Por su parte, REILLY y JONES (1974, pág. 230) han establecido estos *criterios* para evaluar si existe un equipo de trabajo:

- 1.º Si el grupo tiene una razón para que sus miembros trabajen juntos.
- 2.º Si sus miembros son interdependientes: si cada uno precisa de la experiencia y de las habilidades de los demás y si todos se comprometen en el logro de los objetivos comunes.
- 3.º Si sus miembros aceptan que trabajar juntos como grupo facilite decisiones más eficaces que las individuales.
- 4.º Si el grupo se hace responsable como un todo en funcionamiento dentro de una organización más amplia.

Para finalizar podemos decir que el proceso de transformación de un grupo en un equipo de trabajo sólo es posible si sus miembros superan una serie de dificultades relacionadas tanto con las tareas como con aspectos socioemocionales. Superación que a veces requiere consejo y guía de un especialista.

VII. FUNCIONES DE LOS EQUIPOS

Numerosos estudios han concluido que los equipos de trabajo pueden cumplir cuatro tipos de funciones:

1. Asesoría y compromiso.

Son ya muchas las empresas que han organizado grupos de asesoramiento en el trabajo y de compromiso con el mismo.

Suelen ser grupos temporales, pero pueden ser (en algunas organizaciones lo son) permanentes.

Ejemplo: los círculos de calidad. Los grupos de compromiso actúan de forma similar a los círculos de calidad, pero su objetivo es mejorar el servicio al cliente.

2. Producción y servicio.

Las áreas de producción y servicio son otra posible aplicación de los equipos de trabajo. En ellas intentan dar sentido a la estructuración de trabajo con un rediseño continuo basado en criterios flexibles, en la satisfacción de las necesidades sociales de los empleados y en las demandas de un entorno crecientemente cambiante.

Los más conocidos de estos equipos son *equipos de trabajo autónomos* o *equipos autogestionarios*.

3. Proyectos y desarrollo.

Las organizaciones más competitivas, para no perder el tren del progreso, han instituido equipos de trabajo multidisciplinares para la elaboración de proyectos. Como ha escrito MUÑOZ (1994, pág. 9), «las empresas y organizaciones que triunfan son las que se adelantan al futuro, creando productos o servicios nuevos o dotando a las ya existentes de elementos complementarios que las hagan más atractivas a las personas para las cuales se crean, a las que, genéricamente, llamamos clientes».

Los equipos para el estudio de proyectos son temporales (menos de un año de duración) y se disuelven cuando se ha realizado el proyecto.

4. Acción y negociación.

En las organizaciones muchas veces las negociaciones para resolver un conflicto las llevan a cabo grupos de personas.

Existen también grupos de especialistas muy cualificados (equipos médicos, equipos deportivos, equipos de investigación, etc.) cuyo objetivo es una acción concreta.

Para resumir este epígrafe: las aplicaciones o funciones de los equipos de trabajo son múltiples. Las organizaciones los necesitan. Pero lo esencial es que funcionen eficazmente y que cumplan sus objetivos.

VIII. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Para alcanzar sus objetivos, los equipos de trabajo utilizan los siguientes métodos: el de desarrollo de equipos, el *brainstorming*, el grupo nominal, el «Delphi», el «Phillips 6/6», la discusión dirigida, el estudio de casos y otras técnicas.

1. Desarrollo de equipos.

Este método forma parte de los programas de intervención en el desarrollo organizacional. Deriva de los *T-Groups* (*Sensitivity-Training Groups*) o grupos de sensibilización. Se aplica a un equipo de trabajo durante dos o tres días, en los que un consultor externo ayuda a los miembros a resolver sus problemas de trabajo, aprender nuevas habilidades y mejorar el funcionamiento del equipo. Según va alcanzando sus objetivos, el consultor se va haciendo menos necesario.

ALONSO (1985) y GIL y GARCÍA SANZ (1993) explican que este método pasa por estas etapas:

1.1. Preparación.

Es preciso crear un clima favorable y unas condiciones previas.

– *Condiciones previas.*

- Constituir el equipo para lograr objetivos concretos o para solucionar problemas de trabajo.

- Estar apoyado por la dirección, que no sólo conocerá el método sino que se comprometerá a apoyar su implantación con los recursos (humanos y económicos) precisos.
- Conseguir que la dirección delegue en el equipo parte de su poder, para que sus miembros tomen decisiones relativas al propio equipo (procesos del grupo, procesos de producción, tecnología, etc.) y el entorno (procesos intergrupales y organizacionales). Con esas decisiones y sus consecuencias debe comprometerse la dirección.

– *Creación del clima adecuado.* Conseguidas las condiciones previas precisadas, hay que crear un clima que facilite el buen funcionamiento del método. A su vez, ello se logra en tres fases:

a) *Relación de la dirección con el jefe del equipo.*

El jefe del equipo o líder del equipo es el lazo de unión entre la dirección y el equipo. Por su posición es el principal agente de cambio del equipo, ya que sin su motivación e implicación todo esfuerzo por parte de la dirección sería ineficaz. Por este motivo, debe ser informado por la dirección de la decisión adoptada de aplicar dicho método en su equipo de trabajo, de los objetivos que se desean alcanzar, del margen de poder delegado para la toma de decisiones y de su compromiso a aceptar dichas decisiones.

También en esta fase, el consultor externo informará al jefe del equipo sobre las características del método y de su rol de jefe en las reuniones. Asimismo, le ayudará a examinar su motivación y su disposición a participar en las actividades.

Por último, el jefe le facilitará al consultor datos relativos al estado actual del equipo, a fin de que éste pueda realizar un diagnóstico grupal.

b) *Relación entre consultor y equipo de trabajo.*

Esta fase se basa en la relación entre el consultor y el equipo de trabajo considerado globalmente, ya que es muy importante establecer una buena relación entre ambos para el buen desarrollo de las posteriores etapas.

A través de estos contactos, llevados a cabo, generalmente, mediante discusiones en grupo, se pretenden conseguir los siguientes objetivos:

- Informar de la naturaleza y actividades del método y de sus técnicas.
- Informar de los objetivos que persigue alcanzar la dirección con la aplicación del método y de las condiciones pactadas para la toma de decisiones del equipo. Estos objetivos de la dirección se deben compatibilizar con los intereses individuales y grupales para que, de esta forma, los miembros del equipo estén motivados y dispuestos a implicarse en las actividades del método.
- Determinar el lugar, duración y comienzo del método, así como las condiciones de participación de cada uno de los miembros.

c) *Relación entre consultor y miembros del equipo.*

En este caso, la atención se centra en la relación entre el consultor y cada uno de los miembros del equipo.

La comunicación que se establece entre ambas partes debe servir al consultor, no sólo para ayudar a los integrantes del equipo a conocerse mejor, analizando cada uno sus motivaciones, actitudes y disposición a implicarse en las actividades, sino también para que se dé un mayor conocimiento entre cada una de las partes.

Asimismo, a través de estos contactos individuales, el consultor recogerá información acerca del estado actual del equipo para su posterior utilización en el diagnóstico grupal.

1.2. *Introducción de las actividades de desarrollo de equipo.*

El jefe inicia la reunión y recuerda a los miembros los objetivos y las condiciones de trabajo.

El consultor les explica las características del método y les pide que expongan sus opiniones y expectativas. Propondrá algún ejercicio estructurado y simulado como práctica o comenzará el trabajo directamente. Les ejercitará en las normas de funcionamiento grupal (compartir la información, respetar las opiniones diferentes, aceptar las propuestas de los demás, expresar sus propias percepciones...).

1.3. *Diagnóstico.*

Conocer en qué estado se encuentra el equipo para descubrir disfunciones de funcionamiento. Ello obliga a:

- *Recoger información.* El consultor recaba información tanto sobre datos objetivos (producción, ventas, quejas, rotación, absentismo...) como sobre datos subjetivos (percepción de la organización, opinión sobre los compañeros, actitud ante el trabajo...). Los medios más habituales de recogida son: la observación directa, el cuestionario y/o la entrevista.
- *Determinar problemas.* Con los datos anteriores, el equipo debe identificar los problemas del grupo. El método más adecuado es el *brainstorming*, con el que elabora una lista de problemas.
- *Redefinir los problemas.* Quien mencionó el problema, en la fase anterior, debe ahora elaborarlo y explicarlo a los demás.
- *Analizar los problemas.* Para descubrir sus causas y relaciones causales.
- *Seleccionar problemas.* El grupo elabora una selección de los problemas más urgentes, importantes y pertinentes.

1.4. Solución de problemas y toma de decisiones.

En este momento el grupo debe elegir las medidas más adecuadas para solucionar los problemas. Es necesario:

- *Proponer acciones.* Mediante *brainstorming* los miembros proponen las soluciones más adecuadas a cada problema y se van anotando a la vista de todos.
- *Valorarlas.* Se redefinen, se refunden y se agrupan las semejantes. Se elaboran los criterios de valoración (especialmente la disponibilidad de recursos humanos y materiales). Surgirá, así, una lista de prioridades.
- *Seleccionar opciones.* Estableciendo unos criterios de eficacia global, elegir las acciones más oportunas para solucionar el problema.

1.5. Planificación de las acciones.

Consiste esta etapa en organizar y coordinar las acciones que va a emprender el equipo. Debe prever: comienzo, duración, departamento, medios, personas que las van a aplicar... .

1.6. Puesta en práctica.

Puede sobrecargar de trabajo al equipo y crear conflictos en su seno. La dirección debe anticiparse, ya recompensando ese tiempo y esfuerzo, ya liberando a sus miembros de sus tareas habituales. Una u otra medida será eficaz si el grupo la percibe como equitativa.

1.7. Seguimiento.

Un doble objetivo persigue esta etapa: realizar las acciones previstas y mantener el aprendizaje del grupo para que aplique sus recursos a sus tareas. Por tanto, hay que establecer *sistemas de control*: elaborar indicadores para evaluar la marcha de la acción y elegir la persona o subgrupo encargado de recoger la información sobre dichos indicadores. Además, el grupo debe establecer un *proceso de seguimiento*: mediante reuniones de grupo de seguimiento y mediante entrevistas con directivos y jefes.

2. El *brainstorming*.

Lo describiremos con las palabras de GARCÍA y DELGADO (pág. 363 y ss.):

El *brainstorming* (OSBORN, 1957) es una técnica creativa mediante la cual los miembros de un equipo expresan voluntaria y libremente todas las ideas que se les vayan ocurriendo en relación con un tema concreto o con la resolución de algún problema. Es, pues, una técnica muy flexible de resolución de problemas, en la que los miembros se sienten libres para exponer rápida y espontáneamente todas las ideas o soluciones que se les ocurran.

Los principios o reglas básicas del *brainstorming* afirman que la participación en el grupo produce más ideas nuevas y profundas que el trabajo individual; que las ideas se han de expresar con independencia de su calidad, y cuantas más ideas se sugieran, mejores resultados se obtendrán; y, por último, que se debe evitar toda valoración y crítica de las ideas que van surgiendo hasta que no se hayan expresado todas. Este principio es fundamental para acrecentar la creatividad del grupo, pues la ausencia de cualquier expresión crítica permitirá que se cree un clima distendido donde las personas den rienda suelta a su imaginación y las ideas puedan fluir espontáneamente sin miedo al rechazo de las mismas.

En consecuencia, para la aplicación de esta técnica, es necesario que los miembros del equipo estén motivados para la resolución del problema y se dé un clima de confianza que propicie la participación de todos ellos. Sin embargo es contraproducente la presencia de personas extrañas durante el desarrollo de la sesión, ya que pueden coartar la participación de los integrantes del equipo, y, por consiguiente, inhibir la manifestación de ideas.

Su *utilización* es aconsejable cuando:

- Se necesita gran cantidad de ideas originales, ya que este método ayuda a los miembros del grupo a generar ideas fuera de la rutina, poco comunes, incluso sin preocuparse por los juicios de valor de los otros miembros ni del moderador.
- Se busca mucha involucración o más aceptación de los participantes, ya que éstos se sienten mucho más involucrados en la solución final y en el proceso.
- Se quiere estimular la originalidad, la creatividad.
- Se desea introducir otros métodos de solución de problemas.
- Se va a comenzar un plan de acción.
- Se inicia una actividad, para averiguar y generar expectativas y/u objetivos.

Las sesiones han de realizarse en un lugar lo suficientemente espacioso que permita a las personas situarse de forma tal que facilite la comunicación entre ellos. Esta disposición suele ser en semicírculo, alrededor de una mesa.

También se colocará, en lugar visible para todos, una pizarra o bloc gigante donde se irán registrando todas las ideas que surjan.

La mesa estará ocupada por el consultor o director del grupo; alrededor se situarán las personas que van a participar en la producción de ideas; y el encargado de registrar las ideas en el bloc gigante será un miembro del grupo elegido para actuar como secretario.

El director tiene como principal función conducir las sesiones, por lo que habrá de ser un técnico especialista en pensamiento creativo.

Antes de poner en práctica la técnica, les explicará a todos los participantes los principios en que se basa, a fin de ir creando el clima adecuado para empezar a generar ideas.

Además, el director será el encargado de motivar y disponer para la participación a todos y cada uno de los miembros del equipo, a la vez que actuará de moderador, procurando que en cada intervención se emita una sola idea, y que no se vierta ningún comentario crítico sobre las ideas que vayan apareciendo.

Por último, también es tarea del director clausurar las reuniones.

Por su parte, el secretario, como ya hemos dicho, es elegido de entre todos los miembros para registrar fielmente en el encerado -o en el bloc gigante- el contenido de las ideas que van emanando espontánea y libremente del grupo. Una vez terminada la sesión, confeccionará una lista con todas las ideas enumeradas, donde incluirá también aquellas otras ideas que pudieran surgir con posterioridad a la finalización de la reunión. Este listado de ideas se lo entregará al director para su clasificación por categorías. Finalmente, nos quedarían por citar las funciones de los participantes, que son los verdaderos artífices del *brainstorming*; esto es, son los productores de ideas.

En resumen, en la realización del *brainstorming* pueden establecerse las siguientes fases (MUÑOZ, 1994):

1. *Convocatoria de la sesión.* El director, con suficiente antelación, convocará por escrito a los miembros del equipo indicándoles el problema a tratar.
2. *Preparación.* Reunidos todos los miembros, les explicará los principios del *brainstorming*, insistiendo, de modo especial, en que se eviten los juicios críticos y que emitan todas aquellas ideas que se les ocurran, por absurdas que parezcan, pues en ocasiones éstas pueden ser la clave para solucionar el problema.
3. *Pre calentamiento.* En esta fase, con una duración aproximada de unos diez minutos, se trata de plantear un problema sencillo en el que las personas puedan aportar fácilmente ideas para su resolución, y de esta forma se vaya creando una atmósfera que propicie la participación.
4. *Planteamiento del problema.* En esta ocasión, el problema que se plantea es el que verdaderamente interesa solucionar al equipo. Por tanto, será el blanco hacia donde se dirijan todas las mentes de los participantes.

5. *Producción de ideas.* Es la fase propiamente dicha del *brainstorming*, pues en ella es donde se sucede la «tormenta de ideas».
6. *Clausura de la reunión.* El director dará por concluida la sesión, agradeciendo a los participantes su asistencia, y les pedirá que sigan pensando en el problema hasta el día siguiente por si se les ocurriera alguna otra idea de interés.
7. *Incorporación de ideas surgidas después de la reunión.* Al día siguiente de la reunión, el director se pone en contacto con todos y cada uno de los miembros del equipo para incorporar, en la lista de ideas, aquellas otras que pudieran haber surgido.
8. *Elaboración de la lista definitiva.* Incorporadas todas las ideas, el secretario se dispondrá a elaborar la lista definitiva a fin de entregarla al director.
9. *Clasificación de las ideas por categorías.* De la lista definitiva de ideas elaborada, el director hará una clasificación por categorías.
10. *Selección de ideas.* Con posterioridad, en una sesión con personas distintas a las que han aportado las ideas, se establecen unos criterios que sirvan para una valoración de las mismas (1), con el propósito de seleccionar aquellas que se consideren más apropiadas para solucionar el problema.
11. *Presentación de las ideas seleccionadas.* Con esta fase se da por concluido el *brainstorming*. En ella se trata de presentar a todo el equipo las ideas que han sido seleccionadas de cara a solucionar el problema.

Para terminar, señalemos las principales *ventajas* de esta técnica del *brainstorming*:

- 1.^a Estimula la creatividad del grupo.
- 2.^a Genera muchas más ideas de calidad que una reunión típica.
- 3.^a Permite una mayor implicación del grupo.
- 4.^a Crea lazos para el trabajo en equipo.
- 5.^a Consigue generar un alto nivel de energía.
- 6.^a Motiva altamente a los miembros, al comprobar que sus ideas son útiles o, al menos, debatidas.
- 7.^a Rompe el monopolio de las personas más influyentes.
- 8.^a Permite desbloquear muchas situaciones.

(1) Esta evaluación la pueden realizar las mismas personas que han compuesto el grupo de producción de ideas, pero es recomendable nombrar un grupo *ad hoc*.

3. El grupo nominal.

La técnica del grupo nominal se denomina así porque de grupo tiene sólo el nombre. En efecto, los miembros están físicamente presentes como en cualquier reunión tradicional, pero actúan de forma individual.

Esta manera de proceder pretende eliminar la presión que pudiera ejercer el grupo sobre cada uno de los miembros, para, de esta forma, facilitar el pensamiento individual. Asimismo, contribuye a equilibrar la participación de los miembros y a tomar las decisiones en común.

Para desarrollar esta técnica hay que contar con la presencia de un *especialista*, que actúa de *moderador*.

Una vez dispuestas las personas y nombrado el moderador, la técnica se desarrolla a través de las siguientes *fases* (MUÑOZ, 1994):

1. *Preparación*. El moderador describe el problema objeto de la reunión sobre el que deben aportar soluciones, y explica las reglas básicas en que se sustenta la técnica: respetar el tiempo de silencio que se establece para pensar y anotar las ideas individualmente y no expresar estas ideas a los demás en tanto no lo comunique el moderador.
2. *Formulación de ideas por escrito*. Por espacio de unos seis u ocho minutos, se guarda un tiempo de silencio para que cada miembro exprese por escrito todas las ideas y posibles soluciones que se les ocurra en torno al problema.
3. *Presentación de ideas*. Transcurrido el tiempo de silencio para formular las ideas por escrito, se procede a la presentación de ideas. Ésta se realiza mediante turnos rotativos en los que, en cada ronda, cada individuo expone una sola idea.
4. *Discusión de ideas*. Se trata de someter a discusión grupal todas las ideas presentadas individualmente, a fin de aclarar las dudas que pudieran existir sobre ellas. Ésta es la única fase propiamente grupal, ya que las interacciones se producen entre todos los miembros.
5. *Clasificación de ideas*. De nuevo, durante un tiempo de silencio sin poder comunicarse con los demás, cada miembro clasifica las ideas expuestas según sus propios criterios.
6. *Ordenación de ideas*. Una vez que cada sujeto ha establecido su propia clasificación, se hace una puesta en común de todas las ideas con objeto de ordenarlas y obtener una sola jerarquía.
7. *Decisión final*. Por último, se acepta como solución al problema la idea que ocupa el primer lugar en la jerarquía establecida, y, con ello, finaliza el proceso seguido por esta técnica.

4. Método Delphi.

Recibe este nombre la técnica que se aplica a un grupo de *expertos* con el propósito de analizar y resolver problemas que afectan al funcionamiento de la organización.

Por tanto, no es una técnica que se aplique a los equipos de trabajo propiamente dichos, pues no requiere que los miembros estén físicamente presentes; es más, en la técnica Delphi, los miembros nunca actúan cara a cara, anulando toda posibilidad de trabajar juntos y de comunicarse abiertamente entre sí. Es una técnica de trabajo a distancia.

Se basa en la premisa de que una persona puede producir más cantidad y calidad de ideas trabajando en soledad que haciéndolo en grupo, ya que no estará sometido a la influencia y presión que pueda ejercerle éste. Esto tiene en común con la técnica del grupo nominal.

Sin embargo, se diferencia del grupo nominal en que en éste los miembros se conocen, están reunidos y en ocasiones se interrelacionan; en el método Delphi, los miembros ni se conocen ni trabajan juntos ni están interrelacionados.

Para la aplicación de esta técnica, es necesario contar con un grupo de expertos que conozca perfectamente el problema a resolver, y con un coordinador encargado de centralizar la labor de dichos expertos. Ambos son los principales actores de esta técnica.

El proceso que se sigue para analizar o resolver un problema dado mediante el método Delphi sigue las siguientes fases (MUÑOZ, 1994):

1. *Identificación del problema.* El coordinador identificará el problema que se desea resolver.
2. *Elección del grupo de expertos.* En función del problema que haya identificado el coordinador, se elegirá un grupo de expertos que conozca bien el tema.
3. *Formulación del problema.* En esta fase, el coordinador expresará en términos claros y concisos el problema.
4. *Elaboración y envío de un cuestionario a los participantes.* Una vez formulado el problema, el coordinador diseñará un cuestionario, que será remitido a todos los expertos, en el que se les pide que aporten soluciones potenciales al problema.
5. *Respuesta y devolución del cuestionario.* Cada participante responderá el cuestionario de acuerdo con su visión particular del problema y se lo enviará al coordinador una vez cumplimentado.
6. *Compilación y categorización de las respuestas.* Cuando los resultados del cuestionario estén en poder del coordinador, éste los compilará y los agrupará por categorías.
7. *Elaboración y envío del segundo cuestionario.* Con un mayor conocimiento del problema, el coordinador confeccionará un segundo cuestionario que remitirá a los expertos, junto a la clasificación de respuestas obtenida en la fase anterior. Esta relación de respuestas al problema pasada a los participantes debe guardar el anonimato; esto es, en ningún momento debe aparecer el nombre de quien ha formulado la respuesta.
8. *Respuesta y devolución del nuevo cuestionario.* Los miembros, individualmente, cumplimentarán el nuevo cuestionario y lo remitirán al coordinador.

9. *Compilación y categorización de las nuevas respuestas.* Las nuevas respuestas recibidas por el coordinador son recopiladas y clasificadas por categorías.

Las fases 7, 8 y 9 se repetirán tantas veces cuantas se consideren necesarias.

10. *Toma de decisiones.* A la vista de todos los datos aportados por los expertos, el coordinador toma la decisión de adoptar la solución al problema, dando así fin a la aplicación del método.

5. Phillips 6/6.

En 1948 el norteamericano DONALD J. PHILLIPS desarrolló esta técnica para lograr la creación de una atmósfera agradable en grandes grupos que permitiera la comunicación y participación de todos sus miembros, por una parte, y la identificación de todos ellos con el problema, por otra.

La técnica se denomina Phillips 6/6 porque el grupo se divide en subgrupos de seis componentes que discutirán entre sí durante seis minutos (un minuto para cada participante) para resolver algún problema planteado por el moderador.

Los *pasos* que se siguen en la aplicación de esta técnica (muy simple) son:

1. *Planteamiento del problema.* El moderador expondrá al grupo de forma clara y definida el problema a tratar.
2. *División en subgrupos.* Una vez que se ha planteado el problema, el moderador invita al grupo a que se divida en subgrupos de no más de seis personas. Debe procurarse que las personas que se conocen no coincidan en el mismo subgrupo.
3. *Elección del secretario-informante.* Cada subgrupo, reunido en salas diferentes, dedicará unos minutos para conocerse, y, tras ello, designará a un secretario-informante que se encargará de tomar notas sobre las aportaciones de los miembros y será el informante ante el grupo general.
4. *Discusión del problema.* Ésta es la fase que le da nombre a la técnica. En ella, cada subgrupo, compuesto por seis personas, discute el problema durante seis minutos, dedicando el último minuto para realizar un resumen de la opinión del subgrupo.
5. *Exposición de resultados.* Después de terminadas las discusiones, cada secretario-informante expondrá los resultados de su subgrupo ante el grupo general.
6. *Síntesis de resultados.* Finalmente, los resultados de los distintos subgrupos son comparados y sintetizados por el moderador, obteniendo de esta forma una lista reducida de soluciones. Ahora bien, puede ocurrir que al término de este proceso aún quedasen algunos puntos que tratar, por lo que se repetirá el proceso tantas veces como fuese necesario.

Esta técnica es muy *útil* cuando existe un grupo grande, inmanejable para la participación e integración de todos sus miembros, es decir, cuando se quiere conocer la opinión de todos los miembros de un grupo grande en corto espacio de tiempo.

6. Discusión dirigida.

La discusión dirigida es una técnica grupal que se utiliza para fomentar la participación de los miembros a través de sesiones dirigidas por un moderador y en las que se realiza un intercambio de ideas.

La discusión o análisis crítico de las ideas y opiniones de los participantes lleva a un conocimiento más exhaustivo de los temas objeto de estudio, a la vez que estimula la tolerancia y el trabajo en equipo.

Para la aplicación de esta técnica se siguen las siguientes *etapas*:

1. *Preparación*. El moderador, con unos días de antelación, convocará a los miembros para la fecha fijada y les facilitará toda la documentación que haya podido recoger sobre el tema a tratar. Asimismo, les formulará algunas preguntas que servirán para abrir la discusión.
2. *Discusión de opiniones*. Ésta es la fase de la técnica propiamente dicha. En ella, el moderador pide a cada uno de los miembros que exprese su opinión sobre el tema en cuestión, y dirige la discusión concediendo turnos de palabra.
3. *Conclusión final*. Una vez que se han expuesto todas las opiniones y se han realizado las aclaraciones que hubieran podido surgir, el moderador hace un resumen de cuantas ideas se hayan expresado, para terminar dando una visión de conjunto, sin decantarse, en ningún momento, por ninguna de las opiniones enfrentadas.

Las principales *ventajas* que aporta esta técnica son:

- 1.^a Estimula el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos.
- 2.^a Proporciona sentido de la involucración (por eso es muy útil cuando se desea poner énfasis en la aceptación de la decisión).

7. Estudio de casos.

Surge en los años 20 en la *Business School* de Harvard como método pedagógico para tratar de acercar a los estudiantes de esta escuela a las realidades de la vida económica.

Más tarde, esta técnica traspasaría el contexto escolar para implantarse en otros ámbitos organizacionales e institucionales.

Consiste en presentar por escrito un caso, real o simulado, que represente una situación con datos y detalles suficientes para que los miembros puedan analizar los diferentes problemas y aportar soluciones.

De esta forma, el estudio de casos suele utilizarse en los grupos de trabajo con el objetivo de fomentar la participación de los miembros y buscar soluciones a los problemas que se planteen. Además, esta técnica estimula la discusión y el trabajo en grupo.

La técnica del estudio de casos consiste, básicamente, en discutir en grupo problemas concretos y aportar posibles soluciones a los mismos. La discusión entre los miembros estará animada y dirigida por un moderador.

La realización de la técnica presenta tres etapas:

1. *Presentación del problema.* En esta primera fase, el moderador da lectura del caso o problema concreto para el cual han de aportarse soluciones.
2. *Análisis y síntesis de los hechos.* Se trata de que todos los miembros del grupo realicen un análisis de la situación que se plantea y traten de sintetizar todos los hechos, a fin de facilitar la elaboración de propuestas.
3. *Conceptualización.* La técnica finaliza dando cada uno de los miembros su opinión respecto de cómo resolver el problema buscando, entre todas ellas, la mejor solución.

El estudio de casos puede utilizarse como técnica aislada o combinarse con el Phillips 6/6.

Entre sus *ventajas* cabe señalar:

- 1.^a Proporciona un buen conocimiento de situaciones complejas.
- 2.^a Favorece el principio de sinergia.
- 3.^a Motiva a los participantes, que suelen implicarse en el caso.
- 4.^a Permite aplicar una gran variedad de conocimientos aportados por el grupo a situaciones reales.
- 5.^a Estimula la creatividad en la búsqueda de soluciones nuevas.

8. Otras técnicas.

Además de las técnicas anteriormente descritas, existen otras muchas, que por razones de espacio no hemos mencionado, que suelen aplicarse en los grupos de trabajo con el propósito de fomentar tanto la participación de sus miembros como la creatividad, y capacitarles para la toma de decisiones.

Entre ellas, podemos citar:

- La *sinéctica* (GORDON, 1961; PRINCE, 1970), que busca incrementar las posibilidades de éxito en la resolución de problemas y que «utiliza conscientemente los mecanismos psicológicos preconscientes presentes en la actividad creadora del hombre» (GORDON, 1961).
- El *pensamiento lateral* (*Lateral Thinking*, DEBONO, 1970), actitud mental que busca el cambio de los modelos mentales que limitan nuestro pensamiento, «movimiento a un lado u otro».
- La *sinapsis*, método ideado por GUY AZNAR (1974) que toma el nombre de la palabra homónima que significa contacto entre dos neuronas, aludiendo así al contacto entre dos ideas para generar una nueva.
- La *lista de atributos* (*Check List*, CRAWFORD, 1974). Su pretensión es generar ideas creativas con miras a modificar o mejorar un producto.
- El *análisis morfológico*. Método original del astrónomo ZWICKY (1969) que persigue la resolución de problemas mediante el análisis de las partes o elementos que los componen (2).

IX. CONCLUSIONES

- 1.^a Está fuera de discusión la enorme influencia del grupo sobre el individuo, tanto en la transmisión de conocimientos como en la toma de decisiones y en la acuñación de actitudes.
- 2.^a Las organizaciones constan de personas que trabajan interrelacionadas y que, sobre todo, forman grupos.

(2) Para un análisis detenido *vid.* A. MUÑOZ ADÁNEZ (1994).

- 3.^a Todas las organizaciones alimentan grupos formales pero también informales, que pueden perseguir objetivos concordantes o contradictorios con los de aquéllas.
- 4.^a La dirección de grupos pretende acompasar ambos tipos de objetivos.
- 5.^a Las soluciones que aportan los grupos son *cualitativamente* distintas que la suma de las de sus miembros. Distintas y también mejores.
- 6.^a Por eso las empresas establecen en su seno grupos y equipos de trabajo: buscando la mayor eficacia del recurso humano.
- 7.^a Entre las necesidades formativas de todo directivo figura en lugar preferente la de dirigir equipos humanos, como medio para mejorar la eficacia organizativa.
- 8.^a Varias técnicas de trabajo en equipo se vienen empleando en las empresas, ofreciendo cada una sus fortalezas y también sus debilidades. La clave de su utilización estriba en seleccionar la más adecuada al fin propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, E. (1985): «La técnica de desarrollo de equipo: un método de intervención en los grupos de trabajo», en J. F. MORALES, A. BLANCO, C. HUICI y J. M. FERNÁNDEZ, *Psicología social aplicada*, DDB, Bilbao, págs. 354-379.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (1991): *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw Hill, México.
- DEUSTO (1993): *El trabajo en equipo, qué es y cómo se hace*, Bilbao.
- FRANK, M. O. (1990): *Cómo organizar reuniones eficaces en la mitad de tiempo*, Grijalbo, Barcelona.
- GARCÍA GARCÍA, J. M. y DELGADO PADIAL, A.: «Grupos y equipos de trabajo en las organizaciones». En RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A.: *Los recursos humanos en las Administraciones Públicas* (1995), Tecnos, Madrid.
- GIL RODRÍGUEZ, F. y GARCÍA SAIZ, M. (1996): *Grupos en las Organizaciones*, Pirámide, Madrid.
- HUICI, C. (1985): «El estudio del desarrollo de grupo», en C. HUICI (dir.), *Estructura y procesos de grupo*, UNED, Madrid, págs. 303-328.

- MUÑOZ ADÁNEZ, A. (1994): *Métodos creativos para Organizaciones*, Eudema, Madrid.
- OSBORN, A. F. (1967): *Applied Imagination*, Scribner, New York.
- PALLARÉS, S. (1993): «Cómo conciben los directivos su equipo de trabajo», en L. MUNDUATE y M. BARÓN (comps.), *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral*, Eudema, Sevilla, págs. 43-47.
- PEIRÓ, J. M. (1984): *Psicología de la Organización*, UNED, Madrid.
- PEIRÓ, J. M. y GONZÁLEZ ROMA, V. (1993): *Círculos de Calidad*, Eudema, Madrid.
- RODRÍGUEZ, A. (1988): *Psicología de las organizaciones*, Promolibro, Valencia.
- SBANDI, P. (1990): *Psicología de grupos*, Herder, Barcelona.
- SCHEIN, E. H. (1978): *Psicología de la organización*, PHI, Madrid.
- WEINERT, A. B. (1985): *Manual de Psicología de la Organización*, Herder, Barcelona.